

# 世界で類を見ない 高機能材料会社



## 日立金属らしさを発揮して 飛躍するチャンスが到来

日立金属グループは、100年を超える長い歴史の中で、幾度となくM&Aを繰り返し、多様性のある事業ポートフォリオを構築してきました。また、高度化する市場ニーズに対しては、社会的課題の変化に即した技術・製品開発によって、バラエティーに富んだ特色ある製品群を生み出し続けてきました。一見、バラバラにも見えるこれらの技術・製品とさまざまな人材が集まり、とてもユニークなハーモニーを生み出し続ける世界に類を見ない高機能材料会社が日立金属です。

今、自動車のxEV<sup>1</sup>化の流れに代表されるように環境親和製品のニーズが世界的に増大するとともに、新素材開発のスピードが年々加速しています。このような状況は、環境親和製品を数多く保有しているだけでなく、新しい価値を生み出し続ける日立金属グループにとって、大きな成長機会となります。市場環境、社会的課題の変化を先取りし、日立金属らしさを発揮して飛躍するチャンスが、まさに到来しています。

1 電気自動車(EV)、ハイブリッド電気自動車(HEV)、プラグインハイブリッド電気自動車(PHEV)の総称。

代表執行役 執行役社長  
平木 明敏



## オーガニックグロースの拡大へ

2018年度中期経営計画においては、収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大をめざし、オーガニックグロースを拡大するとともに、M&Aも含めたポートフォリオの継続的な刷新を図っています。

初年度となる2016年度は、モノづくり改革によって全社規模で生産性向上に取り組むとともに、磁石の中国合弁会社の設立やチェコでの鉄道車両用電線ハーネス組立ライン導入などのグローバル事業拡大施策を実行するとともに、情報システム事業の譲渡や伸銅事業を行う合弁会社の100%子会社化などの事業構造改革を実行し、成長に向けた基盤づくりのスタートダッシュをかけました。

2017年度は、チャンスの波に乗り、日立金属らしさを強化することで、オーガニックグロースの拡大に力を入れる時期と考えています。そのために、工場（モノづくり）と営業（販売）を強化することで増産益の刈り取りをするとともに、中長期的視野で新しい技術・製品の研究開発を加速します。

## 工場と営業の強化で増産益を刈り取り

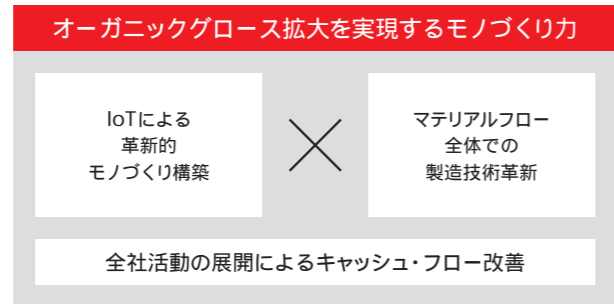
会社が強くなり、オーガニックグロースを拡大するには、第一に工場（モノづくり）と営業（販売）が強くなる必要があります。モノづくりの効果＝増産益を営業強化でしっかりと刈り取ります。

当社では、社内カンパニー制の特長を生かしスピーディーな経営判断を行ってきました。しかし、カンパニー制の弊害として縦割りが強くなりすぎ、全社のリソース活用が限定的にとどまり、過度の固定費削減により必要な投資までも抑制されてきた面がありました。この結果、メーカーとしての競争力の源泉である工場（モノづくり）の力に若干陰りが出てきていました。

そこで、工場を強化するため、2016年度からコーポレート組織である技術開発本部が先頭に立ち「全社モノづくり改革プロジェクト」を開始しました。カンパニー横断的かつ中長期的な視点で、IoT<sup>2</sup>などの先進技術を積極的に導入しながら、世界トップクラスのモノづくり力をめざし、現場改革と製造技術革新に取り組んでいます。これまで国内5拠点で先行して取り組み、それぞれが実績を上げており、今後は海外工場を含めて横展開していきます。

2017年度からは営業を強化するため、同じくコーポレート組織である営業統括本部がリーダーとなって、「全社営業力強化プロジェクト」をスタートしました。営業部門においてもカンパニー制の縦割りが強くなりすぎ、カンパニー横断型の提案や将来

### モノづくり改革



のニーズを見据えた新製品開発へつながる提案がされにくい状態となっていました。そこで、全社営業力強化プロジェクトでは、まず足元の課題として、受注拡大のために営業部門の意識改革、

営業組織・体制の見直し、価格戦略の見直しを行います。それらにより、

最前線となる営業部隊（フロント営業）を強化し、モノづくり改善により拡大した生産力を利益（限界利益の総和の最大化）につなげる受注活動に

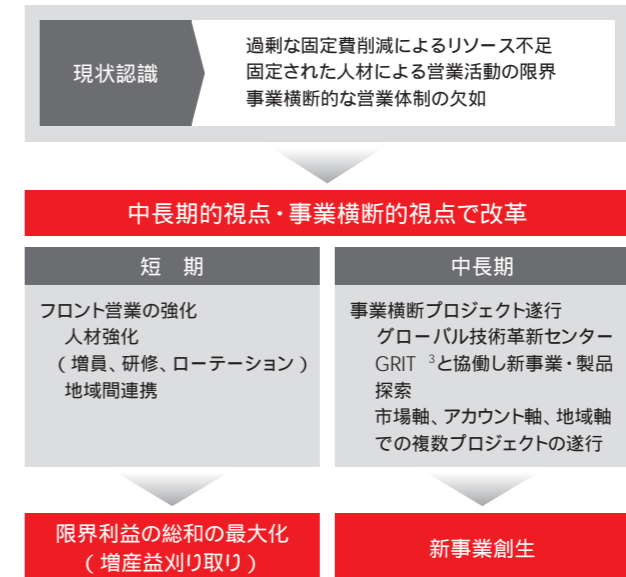
取り組みます。そして、中長期的には、カンパニーの枠を超えた全社リ

ソースの活用による新製品・新市場の開拓や新事業創生活動をベース

に、将来的な製品ポートフォリオ戦略の策定にも結びつけていきます。

の策定にも結びつけていきます。

### 営業改革



<sup>2</sup> IoT=Internet of Things 情報通信機器だけでなく、さまざまな物に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり、相互に通信したりすることにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

<sup>3</sup> GRIT=Global Research & Innovative Technology center

## R&D改革で次から次へと新しい技術・製品を生み出す

オーガニックグロースの拡大には、工場と営業の強化に加えて、中長期的視野で研究開発に取り組む、次から次へと新しい技術・製品を生み出し、市場のニーズに応えていくことが必要です。

当社の製品は、機能を極限まで追求するなど用途を特化した特殊品が多く、技術潮流が変わ

ると、一気に市場が変わり使われなくなる可能性があります。そこで、R&D改革を実行し、現有製品の脅威となる技術にも注目しながら開発テーマを新陳代謝して追求することで、技術面のパラダイムシフトが起きてても対応できる事業構造を整えます。

2017年4月には、全社R&D組織であるグローバル技術革新センター( Global Research & Innovative Technology center 略称GRIT)を開設し、新事業創生に取り組んでいます。2018年4月には埼玉県熊谷市にGRITの建屋が完成し、各拠点に点在している機能を集約して、先端材料開発とプロセス開発の融合を促進します。また、オープンイノベーションを推進する場として外部研究機関やお客様との連携も積極的に進めます。GRITが、真の開発型企業をめざす日立金属のR&Dを牽引し、事業戦略を先導するR&Dを実現します。

真の「開発型企業」へ

事業戦略を先導するR&Dの実現

---

GRITの開設  
(2017年4月)

- 先端材料開発とプロセス開発の融合  
(磁性材料研究所、生産システム研究所と同床化)
- オープンイノベーションの促進
- 人材育成機関としての機能を充実
- 新事業創生テーマの推進

グローバル技術革新センター

# GRIT

Global Research & Innovative Technology center

## 各カンパニーのアクションプラン実行を加速

全社的な取り組みと並行して、各カンパニーにおいても2018年度中期経営計画のアクションプラン実行を加速します。

特殊鋼製品は、前中期経営計画において大胆なポートフォリオ改革を実行し、基盤となる工具鋼を強化するとともに、ピストンリング材、CVTベルト材などの環境親和製品で安定収益を確保する体制を整えました。2018年度中期経営計画では、将来の成長ドライバーとなる航空機・エネルギー事業の育成に加えて、xEV時代に対応するためにクラッド材や軟磁性部材など電子・電池分野の拡大を図っていきます。

磁性材料は、xEV向けの需要が急速に増える中で当社の新しいコア事業となります。ネオジム磁石、フェライト磁石の革新的生産ラインの導入や研究開発体制の拡充を進め、お客様の多様なニーズにお応えするとともに、特殊鋼製品である電池材料や電線材料である高効率モーター用エナメル線などとのシナジーも創出していきます。

素形材製品は、米国Waupaca Foundry, Inc.を軸とする鋳鉄事業が現在の売上収益の中心ですが、自動車軽量化など市場ニーズに即した変化を追求し、自動車鋳物事業の再強化と新素材や複合材料の開発を推進します。

電線材料は、鉄道、医療、電装部品という成長3分野の事業拡大とともに、売上収益で大きな

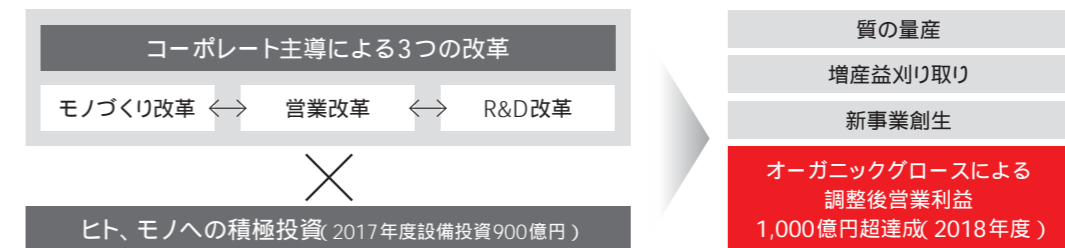
割合を占める基盤事業の強化を行います。2018年にはIoTを駆使した高効率な新型連続鋳造圧延ラインが稼働し、技術革新とニーズを捉えた製品投入で大きく事業の姿を変えていきます。

## 資本政策・株主還元方針について

こうした取り組みの結果として、2018年度中期経営計画では、オーガニックグロースによる目標として、2018年度に売上収益1兆円、調整後営業利益1,000億円超をめざします。3年間で営業キャッシュ・フローを2,900億円創出し、それをM&Aを含む投資に全額を振りむけることを計画しており、将来の成長に向けて積極的に活用します。

2017年度の設備投資は昨年度比1.5倍となる900億円を計画しております。また、研究開発費は200億円の計画です。

株主還元については、企業価値の増大と配当可能利益の拡大を通じて、株主の皆さまへ長期的に適正な利益還元を行うことを基本としています。まず、成長戦略に沿った積極的な投資により事業の成長を実現し、その成果を反映させた還元を実行していく考えで、配当性向は25%を目標としていきます。2016年度の1株当たりの年間配当は、26円とさせていただきます。2017年度も現時点では1株当たりの年間配当は26円を予定しています。



## 新たな価値創造の実現と社会的課題の解決で企業価値を向上

日立金属グループは、特長ある製品で、お客様の新たな価値創造の実現と、その背景にある社会的課題の解決に寄与することで、企業価値の向上をめざしています。

その実現のために、一人ひとりが現場の第一線で戦う戦士となり、緊張感の中で持てる実力を発揮する「戦う集団」(One Force for Change)として躍動する企業風土を醸成します。「戦う集団」が、事業の多様性を生かし、他社にはないイノベーションで次から次へと特長ある製品を生み出し、持続的に成長していきます。

日立金属グループは、これからも世界に類を見ない高機能材料会社として企業価値の向上を図っていきます。ぜひご期待ください。

Epe p æ Ä

4700h

0000

0000

20'

fwXALRCh{

2015å 4Dt CT0byH

2016å 4D

T 1Eh

R&Dp/1Eh

µ -

© R&Dp/1EhWsm{

3&9

1961å +j

1985å GUGG0000

1985å pp 0

1985å 02000P66C

1988å 0000Z000

2001å 00Ass0'

2008å 0000

2010å pp Ä 0000 I Zg0

2012å 0 0000 I 00 I Zg0

2015å Epe 0e 0000 I Zg0 I p

2016å Epe 0e U0000 I 00 I p

2017å Epe 0e